

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi regional dan bahkan nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi UMKM juga menyerap banyak tenaga kerja. UMKM telah terbukti tidak terpengaruh terhadap krisis. Ketika krisis menerpa pada periode tahun 1997-1998, hanya UMKM yang mampu tetap berdiri kokoh (LPPI & Bank Indonesia, 2015:1).

Pada saat krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru terus meningkat bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012 dengan jumlah pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit (LPPI & Bank Indonesia, 2015:1). Berdasarkan data per Desember 2017, Puspayoga (Menteri Koperasi dan UKM) mengungkapkan jumlah UMKM tercatat sebanyak 59.697.827 dengan rincian yakni usaha mikro 58,9 juta, usaha kecil 716,8 ribu, usaha menengah 65,5 ribu, dan usaha besar 5,03 ribu (legaleraindonesia.com 2017). Data tersebut menunjukkan bahwa UMKM merupakan sektor yang mampu bertahan dan bahkan mampu berkembang hingga saat ini, dan dalam hal ini UMKM mempunyai peran strategis dalam meningkatkan perekonomian Indonesia, tidak terkecuali UMKM yang berada di Sumatera Barat.

Setiap unit usaha tidak terlepas dari peran seorang karyawan atau sumberdaya manusianya. Aset yang paling penting yang harus diperhatikan dalam manajemen adalah Sumber Daya Manusia yang merupakan sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, hal yang perlu diperhatikan yaitu kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang baik bagi perusahaan. Jika kepuasan kerja sudah dirasakan oleh karyawan, maka ini akan menimbulkan motivasi dan komitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi (Sentot *et al.*, 2014). Karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya, cenderung menghindari dari tugas dan tanggungjawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan

sebagai balas jasa atas kerja yang dilakukan di perusahaan. Setiap perusahaan memiliki kebijakan tersendiri dalam pemberian kompensasi kepada karyawannya, kebijakan kenaikan gaji, pemberian bonus, insentif dan pemberian tunjangan-tunjangan lainnya. Dalam pemberian kompensasi Rumah Makan Padang memiliki cara yang berbeda dengan unit usaha lainnya yang memiliki tujuan yang sama.

Rumah Makan Padang merupakan UMKM khas Provinsi Sumatera Barat. Rumah Makan Padang memiliki ciri khas tersendiri dalam pemberian kompensasi yaitu menggunakan sistem *mato* atau salah satu praktik bagi-hasil yang merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan hasil (laba) kepada seluruh pemangku kepentingan (pemilik, investor, dan karyawan) yang didasarkan pada *mato* yang dimiliki (Hanif *et al.* 2015: 11). Istilah *mato* berasal dari bahasa Minang yang memiliki dua pengertian yaitu mata (alat penglihatan) dan bobot atau berat atau dapat juga diartikan sebagai poin (Hanif *et al.* 2015:7). Pengertian kedua inilah makna *mato* berlaku, yaitu bobot. Bobot menunjukkan porsi atau poin yang dimiliki karyawan. Semakin besar *mato* semakin besar bobot, hal ini mencerminkan semakin besar hak dan kewajiban yang dimiliki seorang karyawan dalam perusahaan (Hanif *et al.* 2015: xv).

Semakin besar kontribusi karyawan dalam menciptakan keuntungan atau semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin besar *mato* karyawan tersebut, dan semakin besar *mato* penghasilan yang diterimanya. Setiap karyawan memiliki *mato* (poin) yang berbeda, besar kecilnya pendapatan yang diterima seseorang akan ditentukan oleh *mato* yang menjadi miliknya, dan juga dipengaruhi oleh besar kecilnya laba perusahaan yang akan dibagi (Naim *et al.* 19987:27). Dalam hal ini terdapat keadilan distributif yaitu tenaga kerja yang memberikan kontribusi yang lebih besar akan memperoleh porsi penghasilan lebih besar. Porsi penghasilan karyawan sesuai dengan kontribusi mereka pada perusahaan. Hal tersebut melahirkan kepuasan tersendiri pada setiap karyawan dan mendorong mereka untuk dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan jika ingin meningkatkan porsi penghasilan yang akan diterima (Hanif *et al.* 2015: 114-115). Berdasarkan sistem pengelolaan yang berbeda dengan unit usaha lainnya, maka hal ini dapat dikaitkan dengan implementasi dari teori keadilan organisasi.

Ada tiga teori tentang kepuasan yaitu teori ketidak sesuaian, teori keadilan dan teori dua faktor. Pada teori keadilan mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung ada atau tidaknya keadilan dalam situasi, khususnya situasi kerja (Rivai *et al.*, 2013:856). Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan menurut Rawls 2011 (*dalam* Hanif *et al.* 2015: 101) yang mengatakan bahwa kesejahteraan semua orang tergantung pada skema kerja sama yang tanpanya tidak akan ada orang yang bisa mencapai kepuasan hidup dan pembagian keuntungan harus menggambarkan kehendak kerja sama semua orang yang ada di dalamnya. Dalam kaitannya dengan teori keadilan tersebut, Rumah Makan Padang yang menggunakan manajemen sistem *mato* telah menjalankan prinsip-prinsip keadilan antar pihak, yaitu: pemilik merek (sekaligus pengelola), investor dan karyawan. Pihak-pihak yang kerja sama telah mengetahui dengan jelas hak-hak mereka dalam pembagian keuntungan sebelum kerjasama tersebut dilaksanakan. Skema kerja sama meliputi aturan main, hak dan kewajiban serta cara membagi keuntungan (Hanif *et al.* 2015: 102).

## **B. Rumusan Masalah**

Rais 2008 (*dalam* Hanif *at al.* 2015:4) mengungkapkan bahwa sistem perekonomian Indonesia berpaham neoliberalisme. Hal senada juga dikemukakan oleh Mubyarto (1987) bahwa ekonomi yang dijalankan oleh pemerintah Indonesia cenderung berpaham kapitalis. Sistem ekonomi yang berpaham kapitalis, memandang keberadaan perusahaan dalam rangka menghasilkan keuntungan maksimum untuk para pemegang saham (Hanif *et al.* 2015:5).

Perusahaan merupakan organisasi yang mengatur fungsi produksi. Coase merupakan orang yang pertama mempertimbangkan biaya transaksi dalam perusahaan dalam memproduksi. Biaya transaksi adalah biaya yang timbul saat membuat pertukaran ekonomi. Biaya transaksi ini melambangkan “kerugian gesekan”, yaitu sumber daya yang hilang untuk komponen yang terlibat, dan tidak dapat dihindari untuk mencapai tujuan tertentu dan biaya akan lebih rendah jika transaksi dilakukan di dalam perusahaan daripada di pasar. (Williamson, 1985 *dalam* Braendle).

Perusahaan ada untuk efisiensi dengan menekan biaya transaksi. Tujuan dari terciptanya efisiensi ini ialah untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mencari laba, kemudian melayani pasar dan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi seluruh karyawannya, sehingga tercipta rasa aman dan mampu untuk bersaing serta berkreasi demi kemajuan perusahaan (KNKG). Perusahaan merupakan *nexus* (tempat sekumpulan) hubungan kontraktual dengan karyawan, pemasok, pelanggan, kreditur dan lainnya yang merupakan aspek penting dari perusahaan. Kontrak ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik antara beberapa pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah profitabilitas, yaitu memaksimalkan keuntungan untuk para pemegang saham melalui pengelolaan organisasi, bisnis yang efisien, produktif, dan tercapainya keselarasan tujuan (Antoni & Govindarajan, 2005 dalam Hanif 2015:4) Pihak manajemen harus mendesain operasional perusahaan dengan baik dengan mitra kontrak tersebut, agar tidak terjadi hal yang tidak diinginkan sehingga produksi dalam perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan (Hard 1989).

Manajemen Rumah Makan Padang mempunyai perbedaan karakteristik yang mendasar dibandingkan dengan unit-unit usaha lain yang bertujuan sama. Selain perbedaan struktur organisasi, sistem manajemen dan hubungan kerja, perbedaan yang sangat menonjol pada sistem pemberian imbalan kepada komponen sumber daya manusia yang berperan mengembangkan usaha bisnis tersebut (Naim *et al.* 19987;25). Sistem yang dianggap menonjol dalam Rumah Makan Padang adalah manajemen sistem *mato* yang diterapkan, lebih menyentuh rasa keadilan dan kebersamaan. Dalam dunia bisnis belum ditemukan suatu sistem tandingan dalam pemberian imbalan kepada sumber daya manusia yang dipekerjakan. Landasan ideologi-konstitusional berisi rujukan tentang sistem perekonomian yang seharusnya dikembangkan dalam negara ini, yaitu terdapat dalam UUD 1945 pasal 33 ayat 1, bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan”. Ini menunjukkan bahwa Rumah Makan Padang merujuk ke ideologi-konstitusional yaitu prinsip manajemen rumah makan berdasarkan kebersamaan dan kekeluargaan.



Sistem *mato* atau bagi hasil mendorong karyawan mencapai target laba yang berfokus pada dua unsur pembentukan laba, yaitu menaikkan pendapatan dan mengefisienkan biaya. Sistem *mato* mendorong produktivitas dan pada akhirnya *profitabilitas*. Karyawan akan terdorong untuk menjaga kepuasan pelanggan dalam rangka mencapai target pendapatan dan mendorong perilaku sadar biaya, yaitu biaya yang efisien, ekonomis dan efektif. Karyawan akan berhemat dalam operasional kerja karena setiap pengeluaran yang ada; akan berkurangnya pendapatan atau laba perusahaan yang berdampak pada berurangnya pendapatan karyawan. Sistem ini memposisikan karyawan sebagai mitra usaha, bukan upahan. Karyawan merasa bahwa mereka juga sebagai pemilik dalam perusahaan ini karena bagian hasil yang dilakukan.

Bagi hasil dengan skema yang saling menguntungkan antara karyawan dan pemilik akan berdampak positif untuk perusahaan, mendorong rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan karena karyawan tidak merasa diperlakukan sebagai orang upahan, tetapi dianggap sebagai imbalan bagian dari pemilik perusahaan. Kerja keras karyawan dengan sistem bagi hasil juga didorong oleh konsekuensi dari sistem ini, berbagi risiko dan hasil antara perusahaan dengan karyawannya. Akibatnya, bila laba yang dicapai kecil akan menyebabkan laba yang dibagikan kecil, sehingga penghasilan karyawan semakin kecil. Dampak kepada penghasilan karyawan itu, akan mendorong karyawan tidak ingin laba yang dicapai kecil, dan akan terdorongnya menghasilkan laba yang besar (Hanif *et al.* 2015:5).

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana keadilan organisasi yang diimplementasikan di Rumah Makan Padang yang menggunakan sistem *mato*. Sistem manajemen Rumah Makan Padang yang memperlihatkan akad kerjasama antara pihak karyawan dengan pihak manajemen rumah makan, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana atau tenaga (*expertise*) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan resiko akan ditanggung bersama sesuai kesepakatan, sehingga tercipta usaha yang nyaman dan kepuasan terhadap pelanggan.

Dengan karakteristik yang berbeda dalam hal manajemen, dan hubungan kerja yang diterapkan di Rumah Makan Padang, maka penelitian ini ingin melihat bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi yang bekerja di Rumah

Makan Padang yang menerapkan manajemen sistem *mato*. Keadilan organisasional mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional) (Cropanzano *et al.*, 2007)

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah judul penelitian mengenai **“Hubungan Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Makan Padang yang Dikelola Secara Tradisional”**

Peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) pada manajemen sistem *mato* Rumah Makan Padang
2. Bagaimana hubungan keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Makan Padang yang menggunakan sistem *mato*?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) pada manajemen sistem *mato* Rumah Makan Padang
2. Mengetahui hubungan keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Makan Padang yang menggunakan sistem *mato*.

### D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini ialah sebagai berikut :

## 1. Teoritis

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan keadilan distribusi, prosedural dan interaksional sehingga dapat mendorong semangat kerja karyawan dalam bekerja untuk hasil yang lebih baik ataupun meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 2. Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen khususnya Rumah Makan Padang dalam pengambilan keputusan untuk pemenuhan kepuasan kerja para karyawannya guna mencapai tujuan yang diharapkan.
- b. Untuk memberikan gambaran kepada rumah makan tentang bagaimana keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan



